

УДК 332

Політичний бенчмаркінг як складова антикризової стратегії держави

С.В. СТАВЧЕНКО

Дніпропетровський національний університет імені Олеся Гончара, м. Дніпропетровськ,
Україна, E-mail: stav4enko_sv@i.ua**Авторське резюме**

Поняття «бенчмаркінг» було введено в науковий обіг у 1972 р. для позначення перманентного, безперервного процесу порівняння товарів (робіт, послуг), виробничих процесів, методів та інших параметрів досліджуваного підприємства (структурного підрозділу) з аналогічними об'єктами інших підприємств чи структурних підрозділів (еталонів). У подальшому цим терміном почали позначати метод набуття конкурентних переваг і підвищення конкурентоздатності суб'єкта підприємництва за рахунок пошуку, вивчення й адаптації до власних умов найкращих методів здійснення бізнес-процесів незалежно від сфери їх застосування. Саме зі сфери економічної діяльності термін «бенчмаркінг» потрапив до управлінської науки, де його почали використовувати як метафору того еталона, до якого треба прагнути. Бенчмаркінг став розглядатися як частина загального процесу ухвалення рішень з чіткою націленістю на вдосконалення організації. Це систематичний процес, спрямований на оцінку альтернатив, реалізацію стратегій і вдосконалення характеристик діяльності на основі вивчення успішних стратегій зовнішніх організацій-партнерів.

У соціально-політичному контексті бенчмаркінг застосовується на трьох рівнях: на рівні організації він використовується для покращення внутрішнього середовища і виступає здебільшого як внутрішній контроль; на секторальному (галузевому) рівні увага приділяється проблемам конкуренції, які організація зазнає в його рамках, і залучення в роботу партнерів з інших секторів (галузей); на рівні співтовариства метою бенчмаркінгу є покращення зовнішнього середовища, в якому працюють організації. Реалізація політики координації передбачає широку участь зацікавлених осіб у прийнятті політичних рішень, координацію різних рівнів управління, використання інформації, індикаторів та бенчмаркінгу, розвиток ініціативи «знизу-вгору», визнання необхідності диверсифікації в підходах, брак системи покарань і добровільність участі.

Зростання ризиків і виникнення кризових ситуацій в сучасній Україні передбачає застосування особливих технологій під час формування та здійснення реформ. На практиці це означатиме, що держава повинна не лише адекватно реагувати на кризові явища, а й здійснювати постійну підготовку до таких дій, тобто розробляти антикризову стратегію.

Ключові слова: антикризова стратегія держави, бенчмаркінг, стратегічний бенчмаркінг, рівні політичного бенчмаркінгу, технологія бенчмаркінгу.

Political benchmarking as part of anti-crisis strategy of the state

S.V. STAVCHENKO

The Oles Honchar Dnepropetrovsk national university, Dnepropetrovsk, Ukraine
E-mail: stav4enko_sv@i.ua**Abstract**

The term «benchmarking» was put into scientific circulation in 1972 to refer to a permanent, continuous process of comparison goods (works, services), production processes, methods and other parameters of the business (business unit) with similar facilities to other businesses or branch (standards). Later this term began to denote a method of acquiring a competitive advantage and improve the competitiveness of a business entity by searching, learning and adapting to its own terms of best practice implementation of business processes regardless of their scope. It is the scope of economic activity, the term «benchmarking» was in the management science, where it was used as a metaphor of the standard to which we should strive. Benchmarking has been considered as part of the decision-making process with clear natsilennistyu to improve the organization. It is a systematic process to assess alternatives, implementing strategies and improving business performance by studying successful strategies of external partner organizations.

In the socio-political context, benchmarking is used at three levels: at the level of the organization and is used to improve the internal environment and acts primarily as an internal control; at the sector (sectoral) level focuses on the problems of competition, which the organization is exposed within it, and involvement in the work of partners from other sectors (industries); at Community level the purpose of benchmarking is to improve the environment in which the organization operates. Implementation of policy coordination involves broad participation zatsykvavlenyh people in political decision-making, coordination of different levels of management, use of information, indicators and benchmarking, development initiatives «bottom-up», recognizing the need to diversify approaches, lack of punishment, and voluntary participation.

Growth Risk and crisis situations in modern Ukraine involves the use of specific technologies in the development and implementation of reforms. In practice, this means that the state must not only adequately respond to the crisis, but also to carry out continuous training such action is to develop anti-crisis strategy.

Keywords: state's anti-crisis strategy, benchmarking, strategic benchmarking, benchmarking the level of political, technology benchmarking.

© С.В. Ставченко, 2014

Постановка проблеми. У сучасній Україні, як і в більшості транзитивних суспільств, прояви кризових явищ здебільшого пов'язані з послабленням регулюючої функції держави в ході запровадження різного роду реформ, а відповідно самі реформи виступають антикризовою стратегією держави. Антикризові заходи, які містяться в реформах, покликані призупиняти, мінімізувати руйнування суспільного життя громадян, передбачати компенсацію втрат унаслідок управлінського впливу на економічну, фінансову, духовну сфери життя суспільства. У свою чергу виникнення кризових ситуацій у сучасній Україні передбачає застосування особливих технологій під час формування та здійснення реформ. На практиці це означатиме, що держава повинна не лише адекватно реагувати на кризові явища, а й здійснювати постійну підготовку до таких дій, тобто розробляти антикризову стратегію.

Однією із складової антикризової стратегії держави може виступати політичний бенчмаркінг (від англ. Benchmarking – встановлення контрольної точки, початок відліку), який передбачає систематичний пошук і впровадження найкращих практик, що можуть привести до покращення і вдосконалення системи управління, підвищення її ефективності. У цілому бенчмаркінг пов'язаний з постановкою стратегічних цілей та є одним з компонентів процесу планування діяльності.

Аналіз досліджень і публікацій. На Заході бенчмаркінг набув популярності з початку 1970-х років у роботах економістів (див.: Г.Ватсон, С.Велч, Н.Гріг, Ч.Джейн, М.Заїрі, Г.Зібберт, Дж.Кастонквей, Р.Кемп, Ш.Кемпф, С.Кодлінг, С.Кук, М.Курс, М.Козак, Р.Манн, Дж.Мейлхорн, С.Рейборн, Дж.Сол, Т.Степенхерст, а згодом був поширений на сферу державного управління (див.: П.Джексон, Г.Джонсон, Н.Еберкромбі, Г.Карпентер, П.Кілі, Б.Хевкінс, Д.Хейнер, К.Шульс та ін.). Серед вітчизняних авторів проблему бенчмаркінгу досліджували: І.А.Аренков, А.М.Ашуєв, Є.Г.Багієв, В.В.Градобоев, І.П.Данилов, І.А.Жукович, О.В.Коваленко, С.В.Ковальчук, О.В.Кравченко, Н.Г.Мехеда, О.Я.Ціпан та ін.

Мета дослідження – розкрити сутнісні особливості і технологічні можливості політичного бенчмаркінгу як складової антикризової стратегії держави.

Виклад основного матеріалу. Поняття «бенчмаркінг» у науковий обіг було введено в 1972 році в Інституті стратегічного планування (Кембридж, США) під час розробки програми вдосконалення ринкової стратегії. Ця робота показала, що для того аби виробити ефективне рішення в умовах конкуренції, необхідно вивчати, знати і використовувати досвід кращих підприємств, які досягли успіхів у різних видах діяльності. Для позначення перманентного, безперервного процесу порівняння товарів (робіт, послуг), виробничих процесів, методів

та інших параметрів досліджуваного підприємства (структурного підрозділу) з аналогічними об'єктами інших підприємств чи структурних підрозділів (еталонів), було використано термін «бенчмаркінг», який було запозичено з будівництва та гірничої промисловості, де ним позначалася точка фіксації об'єкта за відстанню та площею поверхні. Тобто поняття «бенчмаркінг» слугує для аналізу ефективності окремих функцій та процесів в організації, що дозволяє більш точно визначити причини неефективності виробничої діяльності і дати рекомендації щодо вирішення виявлених проблем.

Поняття бенчмаркінгу не має однозначного тлумачення. З одного боку, бенчмаркінг – це продукт еволюційного розвитку концепції конкурентоздатності, а з іншого – програма покращення якості. Роберт Кемп, один з фундаторів бенчмаркінгу, дає таке визначення: «Бенчмаркінг – це постійний процес вивчення й оцінки товарів, послуг та досвіду виробництва найбільш серйозніших конкурентів або тих компаній, які є визнаними лідерами в своїх областях» [3, с. 79]. І.А.Аренков і Г.Л.Багієв визначають бенчмаркінг як метод пошуку та втілення найуспішніших інновацій на всіх рівнях підприємства з метою збільшення його конкурентоздатності [2, с. 12].

З часом бенчмаркінг почав приділяти більше уваги не лише збиранню інформації для порівняння та методиці відбору кращих підприємств, які можуть стати стандартом поведінки, але і розробці такої корпоративної культури всередині самого підприємства, яка сприяла б прийняттю кращих методів роботи.

Грегори Ватсон [8] виділяє такі основні принципи бенчмаркінгової діяльності:

1. Взаємність. Бенчмаркінг є діяльність, що ґрунтується на взаємному погодженому обміні даними, від якого виграють обидва партнери.

2. Аналогія. Процеси партнерів повинні бути схожі. Може бути оцінений будь-який процес, але тільки якщо результати його вивчення і оцінки можна перенести в культурний, структурний і підприємницький контекст свого підприємства.

3. Вимірювання. Необхідна кількісна оцінка характеристик процесу, що вивчається, на декількох підприємствах-партнерах.

4. Достовірність. Бенчмаркінг має проводитися на основі фактичних даних, точного аналізу та вивчення процесу.

Таким чином, бенчмаркінг можна розглядати як метод набуття конкурентних переваг і підвищення конкурентоздатності суб'єкта підприємництва за рахунок пошуку, вивчення й адаптації до власних умов найкращих методів здійснення бізнес-процесів незалежно від сфери їх застосування.

Першим практичним застосуванням теорії бенчмаркінгу став проект компанії Хегох щодо порівняння якості виробленої нею продукції із успішнішими на той час японськими ана-

логами. Бенчмаркінг надав вагомі результати для покращення якості та збільшення конкурентоспроможності даного підприємства. Використання цього підходу, разом з щоденним процесом планування на підприємстві, дало менеджерам можливість ефективніше рухатися на шляху до досягнення цілі – бути стабільним лідером у певній сфері, а отже, здобути ділову досконалість та ефективність.

У 1981 р. компанія Херох спільно з фірмою L.L. Bean провели процесний бенчмаркінг у сфері логістики та збуту. Успішна реалізація цього проекту стала доказом того, що бенчмаркінг можна використовувати і для невинробничих процесів, а партнери для порівняння у бенчмаркінгу не обов'язково мають бути з однієї і тієї ж галузі.

З економіки термін «бенчмаркінг» потрапив до управлінської науки, де його почали використовувати як метафору того еталона, до якого треба прагнути – він, як правило, визначається в термінах ефективності. Тобто бенчмаркінг означатиме використання або існуючого прикладу, або розрахункового показника як відправної точки для оцінки ефективності в тому чи іншому аспекті. У цілому суть бенчмаркінгу полягає в тому, що під час порівняння діяльності суб'єкта бенчмаркінгу з іншими сферами діяльності або з діяльністю конкурента (конкурентів), які виступають як еталони успішної діяльності, виявляються слабкі сторони (уразливі місця) суб'єкта бенчмаркінгу.

У 1989 р. в Інституті стратегічного планування в Кембриджі збирається Рада з бенчмаркінгу, на якій колективно розробляється методологія бенчмаркінгу та засади його застосування на підприємствах. З цього часу формується стратегічний бенчмаркінг, який розглядається як частина загального процесу ухвалення рішень з чіткою націленістю на вдосконалення організації.

Стратегічний бенчмаркінг розглядається як систематичний процес, спрямований на оцінку альтернатив, реалізацію стратегій і вдосконалення характеристик діяльності на основі вивчення успішних стратегій зовнішніх організацій-партнерів.

Стратегічний бенчмаркінг варто розрізняти зі стратегічним плануванням: у першому завдання визначаються не від досягнутого, а на основі аналізу показників конкурентів.

На сучасному етапі розвитку бенчмаркінгового підходу виникає глобальний бенчмаркінг, який розглядається майбутнім інструментом організації міжнародних обмінів з урахуванням культури і національних процесів організації діяльності. Прикладом реалізації бенчмаркінгу на глобальному рівні є історія розвитку бенчмаркінгу в Європейському Союзі (див.: [4]). На рівні Європейського Союзу бенчмаркінг почав втілюватися з ухваленням Пакту стабільності і росту. Проте основне його поширення відбувається при розробці стратегії забезпечення зайнятості

населення. Активне ж втілення бенчмаркінгу на європейському рівні починається в середині 1990-х рр. завдяки діяльності Європейського круглого столу промисловців (ЄКС), який являє собою впливову політичну силу. Продовження бенчмаркінгу ЄКС було пов'язане не лише з метою підвищення конкурентоздатності ЄС на світовому рівні, але і з бажанням уникнути подальшої регуляції соціальної політики та пов'язаних з нею питань.

Про цілеспрямоване застосування бенчмаркінгу як засобу підвищення ефективності та конкурентоздатності ЄС Єврокомісія заявила в двох зверненнях у 1996 та 1997 рр. (див.: [6]). У порівняльному дослідженні ЄС у зв'язку з цим говориться: «Він (бенчмаркінг. – авт.) може стати важливим інструментом підвищення конкурентоздатності Європейського Союзу. Бенчмаркінг виходить далеко за рамки порівняльного аналізу конкурентоздатності, забезпечуючи розуміння процесів, що призводять до найкращих показників... Потенційний спектр застосування бенчмаркінгу дуже широкий» [7].

Особливе значення для втілення бенчмаркінгу мав Ліссабонський саміт 2000 р.: по-перше, на ньому бенчмаркінг був визначений як один з головних інструментів підвищення конкурентоздатності ЄС; по-друге, отримав своє офіційне визнання відкритий метод координації (ВМК). Останній являє собою новий метод управління, що спирається на децентралізований підхід та принцип субсидіарності. Основними інструментами ВМК виступають індикатори і бенчмаркінг. Точки відліку (бенчмарки) співвідносяться з конкретною метою, по відношенню до якої можна здійснювати моніторинг діяльності, та використовується для виявлення відносного рівня діяльності окремих країн у ЄС або Європи в цілому при наявності порівняльних даних. Крім цього, порівняльний аналіз проводиться і по відношенню до третіх країн.

На Ліссабонському саміті 2000 р. також була визначена стратегічна мета ЄС до 2010 р.: стати найконкурентоздатнішою в світі, заснованою на знаннях економіки, що динамічно розвивається, яка здатна до стійкого розвитку, створення все більшої кількості робочих місць кращої якості.

У соціально-політичному контексті бенчмаркінг застосовується на трьох рівнях і на кожному являє собою динамічний процес постановки цілей, проведення моніторингу та оцінки. Проте його функції якісно відрізняються у кожному випадку.

На рівні організації він використовується для покращення внутрішнього середовища і виступає здебільшого як внутрішній контроль.

На секторальному (галузевому) рівні увага приділяється проблемам конкуренції, які організація зазнає в його рамках, і залучення в роботу партнерів з інших секторів (галузей). У цьому випадку бенчмаркінг пов'язаний більшою мірою зі збиранням даних з різних структур та націле-

ний на усунення загрози конкурентного «кидка». На рівні співтовариства метою бенчмаркінгу є покращення зовнішнього середовища, в якому працюють організації. Його застосування в даному випадку допомагає здійснити зсув у бік «м'яких» форм регулювання політики, заснованої на моніторингу та координації, або управління методом переконання, вибору та поширення. Реалізація політики координації передбачає широку участь зацікавлених осіб у прийнятті політичних рішень, координацію різних рівнів управління, використання інформації, індикаторів та бенчмаркінгу, розвиток ініціативи «знизу-вгору», визнання необхідності диверсифікації в підходах, брак системи покарань і добровільності участі.

Бенчмаркінг покликає підвищити ефективність власної діяльності та завоювання переваг у конкурентній боротьбі. Варто наголосити, що бенчмаркінг використовується в першу чергу для аналізу неочевидних, тобто прихованих від очей спостерігача, процесів і явищ. Його особливість полягає в збиранні якомога повної, у тому числі конфіденційної і напівконфіденційної інформації про діяльність різних суб'єктів конкурентного середовища. Зібрана інформація дозволяє одержати більш широке уявлення про характер діяльності лідерів конкурентного середовища і причинах та чинниках їхнього успіху, які мають бути узагальнені та використані в процесі побудови моделі ефективної діяльності.

Бенчмаркінг створює своєрідну базу аналогій, яка може бути використана як еталонний об'єкт поглибленого предметного дослідження. Причому цілі тих, хто використовує інструментарій бенчмаркінгу, можуть бути різними: поліпшити позицію стосовно конкурентів; знизити витрати; зміцнити конкурентну позицію; підвищити ступінь задоволеності споживачів; впровадити новітні технології діяльності або збільшити ефективність тих, що вже використовуються; визначити слабкі місця процесу; розробити нові ідеї; поліпшити організацію тощо. Як влучно вказує норвезький вчений Б'єрн Андерсен, «бенчмаркінг – це постійне вимірювання і порівняння окремого бізнес-процесу з еталонним процесом провідної організації для збирання інформації, яка допоможе підприємству визначити мету свого удосконалення й проведення заходів щодо поліпшення роботи» [1, с. 12].

Іноколи технологія бенчмаркінгу може бути дуже небезпечною – її можна застосовувати лише як один із засобів для аналізу, але не для розробки програми конкретних дій. Під час контролінгу порівнюється стан об'єкта управління зі стандартом (еталоном). Відмінність результатів оцінки від стандарту (еталона) є сигналом для проведення корекції алгоритму управління. Однак стандарт (еталон) має розроблятися на основі аналізу потенціалу установи (організації) і всього середовища в цілому, а не тільки порівняння установи (організації) з одним (хоча б і головним) конкурентом.

Політичний бенчмаркінг може розглядатися як елемент антикризової стратегії держави під час проведення широкомасштабних реформ. Запорукою успішності реформ є їх комплексний характер, коли перетворення в одній сфері (наприклад, в економічній) стимулювали б перетворення в іншій сфері (наприклад, в соціальній), а останні, в свою чергу, – в третій сфері (наприклад, у політичній) і навпаки. Держава без вироблення певного образу майбутнього, а також схваленної суспільством стратегічної моделі поведінки приречена на кризи. З погляду на системний характер кризових явищ у суспільстві вони повинні розв'язуватися з урахуванням конкретних причин зниження підтримки політичного режиму в цілому чи його конкретного інституту, а також типу та джерел підтримки.

Разом з тим не варто заперечувати кризові явища в суспільстві, а навпаки, здійснювати їх запобіжний аналіз, розробляти дієві моделі компромісу, технології досягнення взаєморозуміння, конструктивних відносин та обопільних взаємодій між органами влади, державного управління, між суспільством і засобами зв'язків з громадськістю. В умовах кризи в основу політичної комунікації має бути покладено політичний інтерес, який доцільно визначити як усвідомлення великими соціальними групами об'єктивної можливості реалізувати власні потреби: у спілкуванні з політичною владою або в її утриманні; зміні чи навіть у захопленні влади (див.: [5]).

Висновки. Підводячи підсумки, варто наголосити, що поняття «бенчмаркінг» було введено в науковий обіг у 1972 р. для позначення перманентного, безперервного процесу порівняння товарів (робіт, послуг), виробничих процесів, методів та інших параметрів досліджуваного підприємства (структурного підрозділу) з аналогічними об'єктами інших підприємств чи структурних підрозділів (еталонів). У подальшому цим терміном почали позначати метод набуття конкурентних переваг і підвищення конкурентоздатності суб'єкта підприємництва за рахунок пошуку, вивчення й адаптації до власних умов найкращих методів здійснення бізнес-процесів незалежно від сфери їх застосування. Саме зі сфери економічної діяльності термін «бенчмаркінг» потрапив до управлінської науки, де його почали використовувати як метафору того еталона, до якого треба прагнути. Бенчмаркінг став розглядатися як частина загального процесу ухвалення рішень з чіткою націленістю на вдосконалення організації. Це систематичний процес, спрямований на оцінку альтернатив, реалізацію стратегій і удосконалення характеристик діяльності на основі вивчення успішних стратегій зовнішніх організацій-партнерів.

У соціально-політичному контексті бенчмаркінг застосовується на трьох рівнях: на рівні організації він використовується для покращення внутрішнього середовища і виступає здебільшого як внутрішній контроль; на секторальному

(галузевому) рівні увага приділяється проблемам конкуренції, які організація зазнає в його рамках, і залучення в роботу партнерів з інших секторів (галузей); на рівні співтовариства метою бенчмаркінгу є покращення зовнішнього середовища, у якому працюють організації.

Реалізація політики координації передбачає широку участь зацікавлених осіб у прийнятті політичних рішень, координацію різних рівнів управління, використання інформації, індикаторів та бенчмаркінгу, розвиток ініціативи

«знизу-вгору», визнання необхідності диверсифікації в підходах, брак системи покарань і добровільність участі.

Зростання ризиків і виникнення кризових ситуацій в сучасній Україні передбачає застосування особливих технологій під час формування та здійснення реформ. На практиці це означає, що держава повинна не лише адекватно реагувати на кризові явища, а й здійснювати постійну підготовку до таких дій, тобто розробляти антикризову стратегію.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ:

1. Андерсен Б. Бизнес-процессы. Инструменты совершенствования [Текст] / Б. Андерсен. – М.: РИА «Стандарты и качество», 2003. – 272 с.
2. Аренков И.А. Бенчмаркинг и маркетинговые решения [Текст] / И.А. Аренков, Е.Г. Багиев. – СПб., 2005. – 56 с.
3. Кемп Р. Легальный промышленный шпионаж: Бенчмаркинг бизнес-процессов: технологии поиска и внедрения лучших методов работы ваших конкурентов [Текст]: пер. с англ. / Р. Кемп; под ред. О.Б. Максимовой. – Днепропетровск: Баланс-Клуб, 2009. – 416 с.
4. Ломакина И.С. Применение бенчмаркинга в образовательной политике ЕС [Электронный ресурс] / И.С. Ломакина. – Режим доступа: http://library.by/portalus/modules/shkola/show_archives.php?archive=1195938639&id=1195048577&start_from=&subaction=showfull&ucat
5. Шарий В.І. Комунікативні кризові технології як інструмент досягнення стабільності в суспільстві та державі [Текст] / В.І. Шарий // Актуальні проблеми державного управління: Збірник наук. праць ОРІДУ НАДУ. – О., 2004. – Вип. 1 (17). – С. 57-70.
6. Communication from the Commission: Benchmarking. Implementation of an instrument available to economic actors and public authorities [Text]: COM (97) 153 final of 16 April 1997.
7. Communication from the Commission: Benchmarking the competitiveness of European industry: assessment of the initiatives [Text]. (Staff working paper DG III/C1/EH/prrus9701). – Brussels, 1999. – 19 April.
8. Watson G.H. Strategic Benchmarking Reloaded with Six Sigma: Improving Your Company's Performance Using Global Best Practice [Text] / Gregory H. Watson. – New York: John Wiley & Sons, 2007. – 288 p.

Стаття надійшла до редакції 17.11.2014

REFERENCES:

1. Andersen B. Biznes-processy. Instrumenty sovershenstvovaniya (Business-processes. Instruments of perfection). Moscow, 2003, 272 p.
2. Arenkov I.A., Bagiev E.G. Benchmarking i marketingovye resheniya (Benchmarking and marketings decisions). St. Petersburg, 2005, 56 p.
3. Kemp R. Legal'nyy promyshlennyj shpionazh: Benchmarking biznes-protsessov: tehnologii poiska i vnedreniya luchshih metodov raboty vashih konkurentov (Legal industrial espionage: Benchmarking of Business is processes: technologies of search and introduction of the best methods of work of your competitors). Dnepropetrovsk, 2009, 416 p.
4. Lomakina I.S. Primenenie benchmarkinga v obrazovatel'noy politike ES (Application of benchmarking in an educational policy European Union). Regime to access: http://library.by/portalus/modules/shkola/show_archives.php?archive=1195938639&id=1195048577&start_from=&subaction=showfull&ucat
5. Shariy V.I. Komunikativni krizovi tehnologiyi yak instrument dosyagnennya stabilnosti v suspilstvi ta derzhavi (Communicative crisis technologies as instrument of achievement of stability in society and state) Aktualni problemi derzhavnogo upravlinnya, 2004, vol. 1 (17), pp. 57-70.
6. Communication from the Commission: Benchmarking. Implementation of an instrument available to economic actors and public authorities: COM (97) 153 final of 16 April 1997.
7. Communication from the Commission: Benchmarking the competitiveness of European industry: assessment of the initiatives. (Staff working paper DG III/C1/EH/prrus9701). Brussels, 1999, 19 April.
8. Watson G.H. Strategic Benchmarking Reloaded with Six Sigma: Improving Your Company's Performance Using Global Best Practice. New York, 2007, 288 p.

Ставченко Сергій Вікторович – кандидат філософських наук, доцент
Дніпропетровський національний університет імені Олеся Гончара
Адреса: 49010, м. Дніпропетровськ, просп. Гагаріна, 72
E-mail: stav4enko_sv@i.ua

Stavchenko Serhii Viktorovych – PhD in philosophy, associate professor
The Oles Honchar Dnepropetrovsk national university
Address: 72, Gagarin Avenue, Dnipropetrovsk, 49010, Ukraine
E-mail: stav4enko_sv@i.ua